

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO ESPECIALIZAÇÃO
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

ADRIANA PAULA ZENARO

COMO IMPLANTAR GESTÃO DE PROCESSOS NA EMPRESA UNIFORUZE
UNIFORMES

CRICIÚMA, MARÇO DE 2014

ADRIANA PAULA ZENARO

**COMO IMPLANTAR GESTÃO DE PROCESSOS NA EMPRESA UNIFORUZE
UNIFORMES**

Monografia apresentada à Diretoria de Pós-graduação da Universidade do Extremo Sul Catarinense- UNESC, para a obtenção do título de especialista em MBA Gestão Empresarial.

Orientador: Prof.º Esp. Piero Fernandes Garcia

CRICIÚMA, MARÇO DE 2014.

**Dedico este estudo aos meus pais, Otília
Maria e Rosalino Zenaro.**

AGRADECIMENTOS

A Família, que Deus nos concede e a que constituímos. Agradeço por sempre poder contar com todos.

Ao Piero Fernandes Garcia, orientador, por todo conhecimento que me transferiu e me possibilitou adquirir.

Às Pessoas que fazem parte da empresa Uniforuze Uniformes e que contribuíram para a realização deste estudo.

“O que não é medido não pode ser gerenciado.”

Peter Drucker

RESUMO

Este estudo buscou elaborar projeto para a implantação de gestão por processos por meio da identificação das atividades realizadas na empresa Uniforuze Uniformes visando à reestruturação organizacional, haja vista a inexistência da gestão por processos na mesma e as necessidades para possibilitar com que a empresa consiga atingir seus objetivos. Para se conseguir a elaboração de uma proposta de implantação de gestão por processos, a identificação dos processos, bem como seus fornecedores e clientes com respectivos requisitos foram definidos e sugeridos a direção da empresa.

.
Palavras-chave: Gestão; Processos; Macro Processos; Implantação.
.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Mapa de Santa Catarina.....	27
Layout Pavilhão 1.....	28
Layout Pavilhão 2.....	28
Imagem Filial Uniforuze Uniformes Chapeco.....	36
Foto Colaboradoras Filial Chapecó.....	37
Fotos Corte e Estamparia Pavilhão 1.....	38
Fotos Estoque e Escritório Pavilhão 1.....	39
Fotos Produção e Acabamento Pavilhão 2.....	40

LISTA DE TABELAS

Figura 01 – Diagrama de um Processo Simples.....	14
Figura 02 – Feedback sobre um Processo.....	15
Quadro 01 – Gestão por Processos Relacionada às Estratégias Competitivas e Cultura Organizacional.....	18
Quadro 2- Função e Salário Normativo – SINDIVEST.....	23
Questionário de Mapeamento dos Processos.....	25
Quadro de Mapeamento de Processos.....	30
Quadro de Interação do Processo Direção.....	35
Quadro de Interação do Processo Comercial.....	37
Quadro de Interação do Processo Produção.....	39
Quadro de Interação do Processo Financeiro.....	41
Quadro de Interação do Processo Administrativo.....	41
Quadro de Indicador de Desempenho da Direção.....	43
Quadro de Indicador de Desempenho da Produção.....	43
Quadro de Indicador de Desempenho do Financeiro.....	43
Quadro de Indicador de Desempenho do Comercial Criciúma.....	43
Quadro de Indicador de Desempenho do Comercial Chapecó.....	44
Quadro de Indicador de Desempenho do Administrativo.....	44

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BNDES – Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas
SRF – Sistema da Receita Federal
FIESC – Federação das Indústrias de Santa Catarina
SINDIVEST – Sindicato da Indústria do Vestuário do Sul Catarinense
SINDIVEST – Sindicato da Indústria do Vestuário de Criciúma
CTPS – Carteira de Trabalho e Previdência Social
LTDA – Limitada
ME - Micro Empresa
CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
SC – Estado de Santa Catarina
PCP – Planejamento e Controle da Produção
TI – Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 Processos.....	14
2.2 Implantação e Gestão por Processos.....	16
2.2.1 Macroprocesso.....	19
2.2.2 O Setor Têxtil em Santa Catarina e Criciúma.....	21
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	25
3.1 Tipo de estudo.....	25
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	26
4.1 Caracterização da Empresa	26
4.2 Interação de Processos.....	29
4.2.1 Mapeamento dos Processos	29
4.2.1.1 Descrição do Macro Processo Direção	32
4.2.1.2 Descrição do Macro Processo de Negócio.....	32
4.2.1.3 Descrição do Macro Processo de Apoio/Terceiro	33
4.2.2 Descrição dos Processos	34
4.2.2.1 Descrição do Processo Direção	34
4.2.2.2 Descrição do Processo Comercial.....	35
4.2.2.3 Descrição do Processo Produção	38
4.2.2.4 Descrição do Processo Financeiro	40
4.2.2.5 Descrição do Processo Administrativo	41
4.3 Gestão de Processos	42
5 CONCLUSÃO	46
REFERÊNCIAS.....	48
ANEXO	52

1 INTRODUÇÃO

A gestão por processos atualmente tão discutida por obter as respostas para muitas questões dificilmente respondidas no modelo atual funcional/departamental ao seu modelo de gestão, quando bem realizada e acompanhada, dúvidas quanto aos processos, suas evoluções, padrões e produtos finais esperados deixam de ser uma incógnita. De acordo com a própria história do surgimento da gestão por processos, que é ligada à gestão da qualidade dá essa diretriz ao modelo de gestão por processos. Na gestão por processos o que se busca alcançar é a integração dos conceitos de melhoria contínua e reengenharia dos procedimentos da organização.

Hammer e Champy (1994) nos trazem suas reflexões sobre o tema reengenharia, enquadram o termo processos como palavra-chave em suas definições, que é a que apresenta mais dificuldades para os gerentes das organizações de uma forma geral, uma vez que estes estão muitas vezes orientados para tarefas e não para processos. Os autores pontuam ainda que processo empresarial é um conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entradas e que cria uma saída de valor para o cliente.

Para uma empresa em crescimento a adequada da gestão por processos se torna indispensável, necessária, pois através dela a organização pode vir a evitar erros, retrabalhos e até mesmo danos à própria imagem que poderiam lhe custar a sua sobrevivência. Além de um aumento na qualidade do produto final, a gestão por processos ainda permite à organização uma maior segurança quanto à invariabilidade na realização das tarefas, garante que o produto final corresponda às expectativas do cliente (externo ou interno), e permite também que a organização fique tranquila no decorrer do processo.

O atual ambiente econômico de competitividade, advindo, sobretudo da globalização econômica, determina que as empresas tenham um compromisso ainda maior com o contínuo aperfeiçoamento de seus produtos e processos visando à eliminação de desperdícios. As empresas menos eficientes acabam perdendo competitividade, devido ao grande número de opções de oferta proporcionada pela queda das barreiras alfandegárias e a abertura do mercado. (PENEDO, 2000 apud CORREIA et.al., 2002).

De acordo com estudo realizado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) no ano de 2004, nos mostra que mostra que parte da proliferação dos pequenos empreendimentos é resultado da globalização, já que este fenômeno exige que as grandes empresas, ao buscarem uma maior eficiência, terceirizem as atividades de apoio ao negócio principal;

- absorção de mão-de-obra demitida das grandes empresas em decorrência de avanços tecnológicos;
- constatação de gradual redução nas taxas de mortalidade de micro e pequenos estabelecimentos e uma expressiva taxa de natalidade de micro negócios;
- estruturas flexíveis que permitem responder melhor e mais rapidamente às crises econômicas;
- exigência da modernidade, que requer empresas mais enxutas, menores e com maior índice de produtividade;
- espírito empreendedor do brasileiro: o país está em 6o lugar entre os 31 países mais empreendedores do mundo, segundo pesquisa da Global Entrepreneurship Monitor (GEM).

Ainda de acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), com dados disponibilizados pela Receita Federal, de que as empresas desde 2007 vêm aumentando a taxa de sobrevivência nos seus primeiros dois anos.

Tomando como referência as empresas brasileiras constituídas em 2007, e as informações sobre estas empresas disponíveis na SRF até 2010, a taxa de sobrevivência das empresas com até 2 anos de atividade foi de 75,6%. Essa taxa foi superior à taxa calculada para as empresas nascidas em 2006 (75,1%) e nascidas em 2005 (73,6%).

Buscando um posicionamento de mercado de forma estratégica, galgando fugir dos patamares de uma pequena empresa, logo, a necessidade de mudança na

Uniforuze Uniformes se torna necessária. A implantação de uma estrutura departamental para gestão por processos vem de encontro a preencher as lacunas, sanar as dúvidas e coordenar todo processo da empresa para que dentro do prazo estipulado os objetivos sejam alcançados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste serão abordados conceitos sobre processos e a implantação e gestão por processos.

2.1 Processos

Com a concepção de que processos são conjuntos de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos ou serviços (saídas), que têm valor para um conjunto específico de clientes, neste caso as empresas de modo geral que aderem ao uso de uniformes, sejam eles do cunho empresarial ou profissional, segmentos com ênfase de produção na empresa em estudo, podemos embasar este estudo com as seguintes referências:

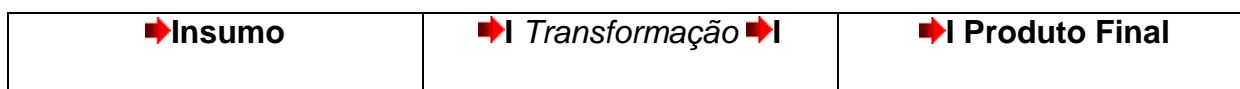


Figura 01 – Diagrama de um processo simples.

O processo é um conjunto de atividades repetitivas e logicamente interrelacionadas, envolvendo pessoas, equipamentos, procedimentos e informações que, quando executadas, transformam entradas em saídas, agregam valor e produzem bons e aproveitáveis resultados para os clientes externos e internos da organização. (KRAJEWSKI, 2009; DE SORDI, 2008, OLIVEIRA, 2007, DAVENPORT, 1994; HAMMER; CHAMPY, 1994; MOTTA, 1995).

Gerenciar seus processos é auxiliar na redução de custos e tempos de ciclos, melhorias na qualidade geral da organização e, principalmente, melhorar o atendimento ao cliente, aumentando a sua satisfação e dos funcionários das organizações, ampliando sua competitividade. (COSTA, 2009)

Segundo Daniel Levy, diretor de Gestão de Processos da Natura, foi em 2007 à empresa percebeu a importância de mudar sua gestão e cultura. No ano seguinte implantou as unidades regionais do Norte e Nordeste, para começar a atender as suas demandas específicas. Na gestão por processos a Natura passou a trabalhar também com unidades de negócios, distribuindo poder e autoridade para as pontas da cadeia de produção. Antes, os diretores de unidades não tinham

responsabilidade sobre o rendimento. Quando um produto novo esgotava por excesso de demanda, eles encaravam como sucesso. Hoje, eles precisam planejar melhor suas ações, pois são responsáveis pela lucratividade deste produto e não podem deixar que ele fique em falta.

Observa Harrington (1993) que não existe um bem ou serviço sem que haja processo. Da mesma maneira, não existe um processo sem um bem ou serviço.

Mas, como toda empresa é um conjunto de processos distribuídos pelos departamentos, então, entender os processos destas empresas, é compreender como as organizações executam suas atividades, identificando problemas, gargalos e ineficiências (OLIVEIRA, 2007; KRAJEWSKI, 2009).

Toda atividade importante realizada nas empresas está incluída em algum processo, pois não existe um produto ou um serviço oferecido por uma empresa sem um processo de negócios (GONÇALVES, 2000a, p.7).

Durante o gerenciamento de processos podem-se utilizar metodologias que auxiliem o gestor a mapear e entender seus processos, documentá-los, identificar os problemas e sugerir melhorias para sua otimização. (OLIVEIRA, 2007; DE SORDI, 2008).

Para Almeida (1993) um processo é um conjunto de recursos humanos e materiais, dedicados às atividades necessárias à produção de um resultado final específico, independentemente de um relacionamento hierárquico.

Portanto para contemplar as citações a troca de informações entre os clientes e os fornecedores bem como seus requisitos, tanto os internos quanto os externos, é de extrema importância para a completa implantação e o próprio funcionamento dos processos.

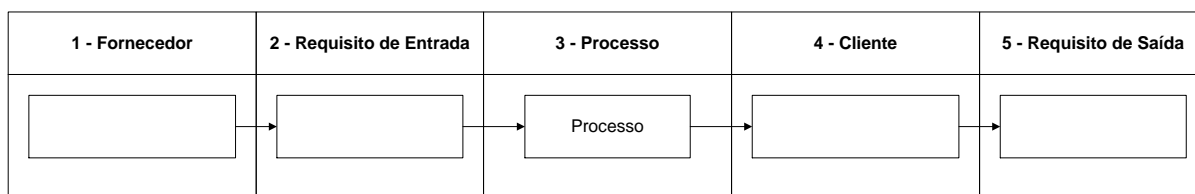


Figura 02 – Feedback sobre um processo.

Com ações em todos os setores agindo na contra mão da citação de (HAMMER; CHAMPY, 1994, p.38) onde: “Os processos essenciais devem ser conhecidos por todos da organização. Assim, é necessário definir processos simples

e empresas definidas por processos, para poder atender as demandas de qualidade, atendimento, custos baixos e flexibilidade”, contribuindo de forma significativa para o difícil desenvolvimento das atividades no dia a dia, gerando retrabalho, acúmulo de produção, perda de produtividade e aumento de seus custos, por consequência.

Para Campos, (1992, p. 66) “processo é um conjunto de causas”. Para o autor, um conjunto de causas que produz um ou mais efeitos. Segundo Ele, o processo pode ser dividido em duas famílias de causas, ou seja, matérias-primas, máquinas e equipamentos, meio ambiente, mão-de-obra e métodos que são chamados de fatores de manufatura ou de serviço, conforme o contexto organizacional em análise.

Ainda de acordo com Campos (1992), uma organização é um processo e dentro dela existem vários processos. Estes processos podem ser subdivididos em outros processos menores, de forma a facilitar o gerenciamento. De tal forma, que o autor observa que enquanto houver causas e efeitos, haverá processos. Completando, para o autor o conceito de divisibilidade de um processo permite controlar sistematicamente cada um deles separadamente, podendo desta maneira conduzir a um controle mais eficaz do processo todo.

2.2 Implantação e Gestão por Processos

Segundo (OLIVEIRA; 2007 p. 58), a gestão de processo pode ser definida como: “O conjunto estruturado e intuitivo das funções de planejamento, organização, direção e avaliação das atividades sequenciais, que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantá-las, com minimização dos conflitos interpessoais, as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos das empresas”.

Para (PADOVEZE, 2003, p.3) que apresenta em sua obra um conceito bem completo da controladoria, como área do conhecimento, ele destaca: A Controladoria é uma ciência autônoma e não se confunde com a Contabilidade, apesar de utilizar pesadamente o instrumental contábil. (...)

A Controladoria pode ser entendida como a ciência contábil evoluída. Como em todas as ciências, há o alargamento do campo de atuação; esse alargamento do campo de abrangência da Contabilidade conduziu a que ela seja mais bem representada semanticamente pela denominação de Controladoria.

Portanto, a controladoria implantada nas organizações tem como um dos objetivos a evidenciação dos resultados econômicos das ações empresariais. As empresas são constituídas para a execução de diversos projetos denominados empreendimentos. Um modelo de controladoria aplicada nas organizações seria responsável por identificar os resultados corretos de cada empreendimento ou projeto. A controladoria é colocada, nessa visão, como responsável e coordenadora do processo de gestão, em parceria com as demais áreas.

Portanto, tão logo á implantação, os processos devem ser gerenciados e melhorados, utilizando a gestão de processo. Isto possibilita a visão do negócio, dando condições do gestor observar, coordenar e executar ações no âmbito geral da empresa no momento exato às suas necessidades, agindo de forma pontual, conduzindo as atividades, seus resultados desta forma de encontro aos objetivos da empresa.

A gestão por processos de negócios possui uma administração direcionada ao cliente final, desenvolvendo autonomia gerencial para a tomada de decisão nas pessoas participantes dos processos. Faze-os mais produtivos, mais qualificados, reduzindo custos operacionais (DE SORDI, 2008, p.28).

É preciso notar que as organizações estruturadas por processo, não necessariamente estão sendo geridas por processos. O inverso também é verdadeiro, sendo frequentemente gerida por ideias ultrapassadas, normalmente de estruturas departamentalizadas (GONÇALVES, 2000b, p.13).

Conforme relato feito no projeto desta pesquisa, concordo plenamente com a colocação de Oliveira (2007, p.67), a falta de metodologias estruturadas de gestão por processos dificulta a sua consolidação como instrumento administrativo de qualidade, o que faz o gestor pensar se realmente é necessária a aplicação da administração de processos.

Muito embora possa mudar significativamente a realidade, penso não ser o bastante para uma empresa mapear e descrever processos, as criações de melhorias veem como fatores essenciais. O processo da melhoria continua que muitas vezes ouvi falar, quase todos os dias eu diria, por um dos maiores administradores que já tive o prazer de conhecer, em fazer hoje melhor do que ontem e amanhã melhor do que hoje, com certeza deve ser o grande desafio em qualquer empresa.

De acordo com Netto (2004, p.37) onde apresenta a gestão por processos como estando relacionada às estratégias competitivas e à cultura organizacional, gerando aumento de competitividade organizacional, como pode ser observado no Quadro 1.

A gestão por Processos	Relacionamento com a	Implicações
Implica em	Estratégia competitiva	Melhor entendimento do funcionamento da organização. Permite a definição adequada de responsabilidades. Utilização eficiente dos recursos à prevenção e solução de problemas. A eliminação de atividades redundantes. Identificação clara dos clientes e fornecedores.
Possibilita	Estratégia competitiva	Atuar com eficiência nos recursos. Eficácia nos resultados.
Promove	Estratégias	Capacidades valorizadas pelos clientes.
Implica em	Eficácia	Gerenciar os processos inter-relacionados. Controle contínuo sobre a ligação entre os processos.
Promove	Cultura organizacional	Integração da organização.
Permite	Cultura organizacional	Melhor definição de responsabilidades.

Quadro 1 - Gestão por Processos Relacionada às Estratégias Competitivas e Cultura Organizacional.

Fonte: Adaptado de Netto (2004).

A análise detalhada dos processos atuais da organização pode permitir que esta realinhe seus procedimentos. Na gestão por processos a estratégia empresarial é um dos norteadores da metodologia. Ou seja, caso seja percebido que determinada tarefa, ou até mesmo um processo inteiro, não possui aderência à estratégia atual da empresa ela pode ser reestruturada, ou, até mesmo eliminada. Porém uma grande resistência à implantação da gestão por processos ainda existe nas organizações. Alguns motivos que podemos destacar para essa resistência são:

- O medo por parte do empregado da descoberta de falhas na realização dos processos realizados por este;

- Resistência natural a deixar uma zona de conforto;
- A interdisciplinaridade do modelo de gestão por processos que obriga diversas áreas da organização a colaborarem.

Especialmente no caso deste último motivo o que se verifica é uma falta de conhecimento que determinada área tem do trabalho e dos processos realizados por outra área da organização. A principal arma para vencer este tipo de resistência é a informação. Os colaboradores precisam estar a par da estratégia da empresa, mesmo que não seja esta explicitada em detalhes, precisa também saber ao menos o porquê da existência dos outros setores da organização e quais são as principais entradas e saídas destes setores e o que é esperado dessas entradas e saídas.

A criação de um projeto de gestão do conhecimento dentro da organização poderia ser a resposta para estas barreiras. Na verdade, para que ocorra sucesso com uma mudança de estrutura departamental para gestão por processos em uma organização, o ideal seria a criação de um projeto especialmente dedicado à implementação desse modelo de gestão.

De acordo com MARTINS (2005): “A última etapa do processo decisório, denominada controle, na realidade não ocorre por último. Por que esta está associada a todas as fases do processo. Ocorre no planejamento, na execução e em si própria. Não há como dissociá-la das fases do processo decisório, razão pela qual pode-se considerar as demais fases, juntamente com o controle, como um grande modelo de controle.”

2.2.1 Macroprocesso

Na busca da implantação da gestão por processos, podemos afirmar que o macroprocesso é um conjunto de atividades pelos quais a organização cumpre a sua missão, gerando valor. O macroprocesso contempla às funções da organização que devem estar alinhadas aos objetivos de suas unidades organizacionais.

De acordo com Mello (2007, p. 45) antes de identificar as características comuns dos processos, é necessário saber que eles compõem a estrutura organizacional por meio de uma hierarquia, em que é representado o nível de detalhamento com que o trabalho está sendo abordado.

Para (HARRINGTON, DAVIS; WECLKER) apud Mello et al: 2007, p.45, esta hierarquia está assim representada:

- Macroprocesso: é o processo que geralmente envolve mais que uma função na estrutura organizacional e sua operação tem impacto significativo no modo como a organização funciona;
- Processo: é um conjunto de atividades sequenciais (conectadas), relacionadas e lógicas que tomam uma entrada em um fornecedor, acrescentam valor a esta e produzem uma saída (resultado) para um consumidor.
- Atividades: são as ações que ocorrem dentro do processo ou sub processo. São geralmente desempenhadas por uma unidade (pessoa ou departamento) para produzir um resultado particular. Elas constituem a maior parte dos fluxogramas.
- Tarefa ou Operação: é uma parte específica do trabalho, ou melhor, o menor micro enfoque do processo, podendo ser um único elemento e ou subconjunto de uma atividade. Geralmente esta relacionada como um item desempenha uma incumbência específica.

O gerenciamento de processos com a finalidade de melhorá-los, necessariamente requererá tanto uma análise como uma avaliação crítica das práticas da organização. O mapeamento de processo é a ferramenta de visualização completa e consequente compreensão das atividades executadas num processo, assim como da inter-relação entre elas e o processo e é a estrutura básica para a análise de processos de negócios. Taylor (1978) evidenciava a importância do registro dos métodos de trabalho para que posteriormente fosse disseminada junto aos demais trabalhadores e servisse de ponto de partida para o contínuo aprimoramento.

A integração entre os macro processos de uma organização é fundamental para sua competitividade. A definição correta dos macroprocessos que formam a cadeia de valor e sua integração constitui a base inicial do desenho da operação empresarial. Para tanto, a Unifor/Uniformes conta com quatro macroprocessos em sua estrutura, sendo, Macroprocesso de Direção, Macroprocesso de Negócio e Macroprocesso de Apoio/Terceiros, abordados na apresentação e análise dos dados.

2.2.2 O Setor Têxtil em Santa Catarina e Criciúma

Podemos afirmar que o Estado de Santa Catarina possui uns dos maiores polos têxteis do país. A cidade de Brusque, situada no Vale do Itajaí, é responsável por 15,49% da produção nacional têxtil, e se estendermos para os segmentos de cama, mesa, banho e malharia, a cidade é responsável por 50% da produção nacional. Conhecida como berço da fiação catarinense, no Vale do Itajaí é o setor que mais emprega, possuindo cerca de quatro mil empresas, segundo o Diretor da Brusque Convention Jorge Luiz Ramos.

Conhecida como berço da fiação catarinense os maiores fabricantes de linha, fio e malha para a moda e por consequência para uniformes se encontram em Brusque ou nos arredores, nas cidades vizinhas. A cidade ainda conta com uma das maiores redes do setor, a rede Havan, loja de departamentos que possui lojas distribuídas pelos estados de Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Goiás e diversos Shoppings da Moda Atacadista, o que atraiu um significativo número de turistas ou os chamados sacoleiros à cidade.

Se tratando de uma das economias mais importantes do estado, podemos citar algumas tradicionais marcas: Karsten, Teka, Dudalina, Hering, Malwee, que de acordo com dados da Federação das Indústrias de Santa Catarina (FIESC), possuem em Santa Catarina 1900 fabricas que empregam 58.989 trabalhadores. Segundo Sérgio Pires, presidente da Câmara de Desenvolvimento da Indústria Têxtil, do Vestuário e do Calçado, as empresas que conseguem entender o comportamento do consumidor estão se reinventando.

O surgimento de uma nova sociedade de uma nova sociedade e de um novo consumidor, mais exigente e ávido por produtos diferenciados e inovadores obrigou a reconfiguração do setor vestuarista, principalmente no segmento da moda. Desse modo, aspectos como investimento em design, marketing e cooperação surgem como fatores norteadores dos processos de inovação das empresas do segmento. (AVELAR, 2009).

De acordo com Sindicato da Indústria do Vestuário do Sul Catarinense (SINDIVEST), até 2010 havia 9.264 estabelecimentos que empregavam 172.824 trabalhadores na indústria têxtil e do vestuário em Santa Catarina. Colocando o estado como segundo polo têxtil e do vestuário do país. Segundo SINDIVEST ainda, a região do Vale do Itajaí e do Norte Catarinense se destacam no segmento têxtil e

de confecção, já a região Sul do Estado ganha destaque na confecção. Em 2011 a Indústria Têxtil e do Vestuário foram fortemente exportadoras, sendo US\$ 176 milhões, 5,9% do total exportado pelo Brasil.

No que diz respeito ao município de Criciúma, o setor têxtil, o vestuário, está entre os quatro principais segmentos, juntamente com os segmentos da cerâmica, metal - mecânica e o plástico. O setor têxtil voltado ao jeans representa o terceiro maior polo nacional. De acordo com o Sindicato da Indústria do Vestuário (SINDIVEST), através do presidente Roberto Benedet, há aproximadamente 500 confecções em Criciúma, sem levar em consideração as facções. Facções são empresas que realizam serviços exclusivamente para confecções, mas que não possui, em sua grande maioria, registro de empresa, marca própria, desenhista, estilista, normalmente composta por familiares e prestam serviço da produção, da costura.

De acordo com (Lupatini, 2004, p. 31), a indústria têxtil (e de vestuário) ocupa um papel histórico, pois se constitui como uma das atividades tradicionais na passagem da manufatura para a grande indústria.

Porem, de acordo com Clevanis Feijó, costureira em Criciúma há 26 anos, hoje encarregada de produção, responsável pela coordenação das atividades de costura de nove costureiras na empresa Uniforuze Uniformes, “a realidade da costureira era bem diferente, nossa profissão era bem melhor valorizada. Por volta dos anos de 1995 e meados de 2000 houve muita briga entre sindicato e empresas, períodos em que éramos forçadas a fazer greve, mesmo em alguns lugares em que as costureiras queriam trabalhar, o que acabou afastando de Criciúma grandes empresas que estavam aqui se instalando ou que iriam se instalar, levando-as para outras cidades, depois disso, desvalorizou muito nosso salário, nossa profissão, que sempre era proporcional ao salário dos mineiros. E hoje são poucas das mais novas que querem aprender a costurar”.

Definido em maio de 2013 pelo Sindicato da Indústria do Vestuário de Criciúma (SINDIVEST), atualmente as remunerações dos profissionais da indústria têxtil, a confecção, são direcionadas de acordo com a função e tempo de profissão comprovado em carteira, conforme quadro abaixo:

FUNÇÃO	SALARIO NORMATIVO
Costureira e/ou Operador de Máquinas de Costura Industrial (da admissão até 90 dias)	R\$ 804,75
Costureira e/ou Operador de Máquinas de Costura Industrial (após 90 dias na empresa)	R\$ 960,00
Tecelão	R\$ 1.301,59
Ajudante de Tecelão	R\$ 768,59
Serviços Gerais e Office Boy	R\$ 768,59

Quadro 2- Função e Salário Normativo

SINDIVEST- Sindicato da Indústria do Vestuário de Criciúma.

Descrição quanto às funções:

(em anexo resultado de acordo coletivo 2013-2014, informação concebida pelo Sindicato da Indústria do Vestuário de Criciúma (SINDIVEST)).

- A função de **Costureira e/ou Operador de Máquinas de Costura Industrial** compreende também as funções de Fechadeira, Cortador, Interloquista, Passadeira, Overloquista, **Remalhadeira**, **Bordadeira** e Revisora final, para efeito de remuneração mínima.
- Fará jus ao **salário de Costureira e/ou Operador de Máquinas de Costura Industrial, de R\$ 960,00, desde a admissão**, se o funcionário tiver experiência mínima na função de 12 (doze) meses de trabalho, conforme registro na CTPS.
- Fará jus ao salário de tecelão o(a) funcionário(a) apto (a) a atuar desde a programação e o desenho da peça no computador, até a conclusão da peça na máquina de tecelagem.
- **A função de serviços gerais corresponde às seguintes tarefas:** chuleia bainha e espelho de bolso dianteiro e traseiro, chuleia entrepernas, faz presilhas (passante), cola entretela, prega etiqueta adesiva (sem costura), tira

fios, marca e vinca bolsos, abre costura, embala peças produzidas, monta caixa e coloca batente e cursor de feixes, revisa e corta costura na fechadeira, revisa traseiro e dianteiro de calça, distribui serviços, prega na máquina botão e rebites, coloca TAG, corta passantes com tesoura ou máquina, **auxiliar de bordadeira**, auxiliar de expedição, auxiliar de almoxarifado, marca botão e caseados, abotoa camisas, confere medidas, auxiliar de corte, copeira e limpezas em geral.

- A função de serviços gerais só se caracteriza quando os trabalhos que envolvem costura forem feitos em máquinas de passante e chuleio. Assim, as tarefas desenvolvidas em outras máquinas de costura descaracterizam a função de serviços gerais.

Anualmente no mês de abril acontece o dissídio, período em que as empresas não possuem autorização sindical para realizar a demissão de colaboradores, exceto ao período de experiência que por sua vez não ultrapassa os 90 dias, quanto a admissão de novos colaboradores, acontece normalmente. Neste mês é definido pelo Sindicato da Indústria do Vestuário de Criciúma (SINDIVEST), juntamente com suas lideranças o percentual de aumento que a categoria receberá referente ao período de um ano.

A título de informação, para contemplar o comparativo realizado pela encarregada Clevanis Feijó, atualmente os profissionais da extração de carvão mineral, “mineiros” possuem as seguintes remunerações denominadas piso salarial que são pré-definidos pelas empresas contratantes e que variam de R\$ 1.444,96 (hum mil quatrocentos e quarenta e quatro reais e noventa e seis centavos), á R\$ 2.066,53 (dois mil e sessenta e seis reais e cinquenta e três centavos). Informação fornecida pelo Sindicato dos Trabalhadores Indústria Extração de carvão.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Apresentaremos neste tópico como foi realizada a pesquisa e os métodos utilizados para coleta dos dados.

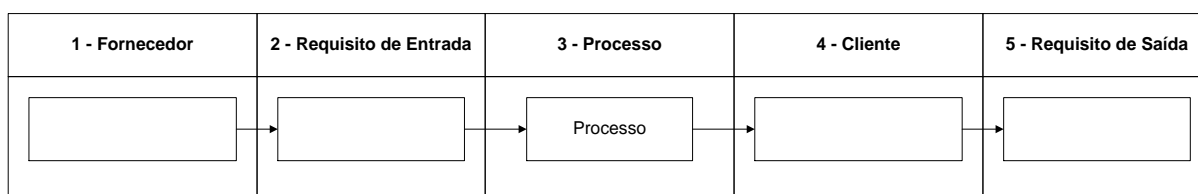
3.1 Tipo de estudo

Através da ferramenta da pesquisa qualitativa, onde um questionário foi aplicado para identificação dos processos e sub processos, visando conhecer a realidade da prática das atividades que possibilita a realização deste estudo, podendo servir de ferramenta de implementação.

Godoy (1995, p.62) ressalta a diversidade existente entre os trabalhos qualitativos e enumera um conjunto de características essenciais capazes de identificar uma pesquisa deste tipo, a saber:

- 1 – o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental;
- 2 – o caráter descritivo;
- 3 – o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida como preocupação do investigador;
- 4 – enfoque indutivo.

Segue abaixo questionário utilizado para mapear todos os processos.



Este estudo tem por objetivo em elaborar projeto para a implantação da gestão por processos, cabendo a Uniforuze Uniformes a decisão quanto a sua implantação.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

4.1 Caracterização da Empresa

A então Uniforuze Uniformes iniciou suas atividades em Março de 1982, com razão social Mecânica da Amizade LTDA ME, com a aposentadoria de seus sócios - proprietários, Sr. Rosalino Zenaro e Sra. Otília Maria Zenaro e com a opção dos mesmos de não manter a atividade de mecânica e chapeação, em Fevereiro de 2008, uma alteração contratual alterou a segmentação e endereço da empresa, passando a se chamar Uniforuze Uniformes Eireli ME, CNPJ 75.889.063/0001-40, inscrição estadual 250.878.828, localizada na Rua Lucia Milioli, 255, Bairro Santa Barbara, Criciúma – SC, transferida nesta ocasião para sua filha, Adriana Paula Zenaro. Passando a empresa a partir desta data a confeccionar uniformes em geral. No ano de 2012 a empresa direcionou o foco da sua fabricação para uniformes empresariais e profissionais estabelecendo uma nova política comercial.

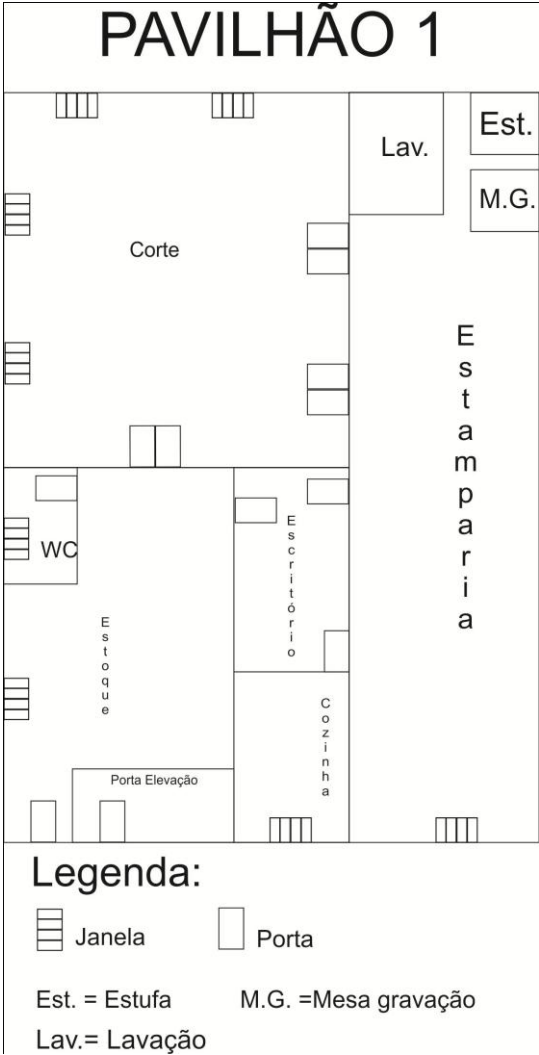
Os sócios que compõe a Uniforuze Uniformes são Adriana Paula Zenaro, gerente administrativo, gerente financeiro e que presta suporte ao processo comercial, pois, Odanir Zenaro, gerente comercial teve recente ingresso á empresa, o qual coordena as atividades comerciais e Sinei de Lima Feijó, gerente de produção e compras.

A Uniforuze Uniformes possui uma equipe de trabalho de 25 colaboradores sendo que 21 deles realizam suas atividades na matriz em Criciúma – SC e 04 colaboradores no filial em Chapecó – SC. A filial em Chapecó que teve sua implantação em Fevereiro de 2012, fica localizada na Rua Minas Gerais, 533, sala 203, Bairro Presidente Médice.

Abaixo mapa de Santa Catarina que nos possibilita a visualização dos municípios de Criciúma e Chapecó, sedes da Uniforuze Uniformes. Ambas as cidades destacadas em vermelho:



A Uniforuze Uniformes possui aproximadamente 220 clientes, com sua maioria, conforme já mencionado, 70% na região Oeste de SC e na cidade de Chapecó, onde se encontra a filial da empresa que realiza a parte comercial, já que o processo produtivo se concentra na matriz em Criciúma – SC, dividida em dois espaços interligados, conforme layouts abaixo:



Em anexo, fotos dos dois pavilhões com suas estruturas internas.

4.2 Interação de Processos

Um processo é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço com um começo, um fim, inputs (entradas) e outputs (saídas) claramente identificados, definindo assim uma estrutura para a ação. (Davenport, 1994, p 27.)

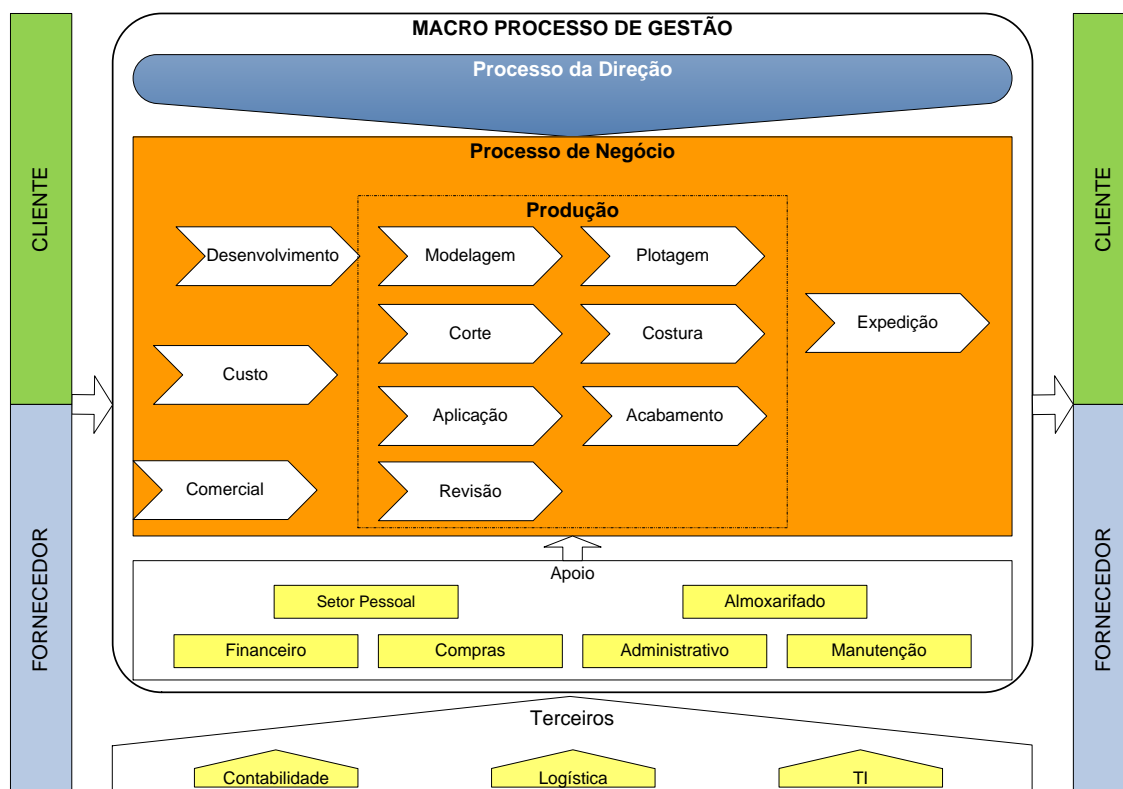
Apresentamos abaixo os quadros de interação dos processos com seus fornecedores e clientes com respectivos requisitos. Cabe ressaltar que os sub processos de almoxarifado e compras são interligados na empresa e suas atividades são orientadas pelo gerente de produção, no pavilhão 1.

Relevante também, são os sub processos de setor pessoal e manutenção, necessários para todos os processos como fornecedores, e, para tanto optamos por cita-los nos quadros dos processos.

4.2.1 Mapeamento dos Processos

Sendo o processo também encarado como um grupo de tarefas interligadas logicamente, que utiliza os recursos da organização para gerar os resultados definidos, de forma a apoiar os seus objetivos. (Harrington, 1993, pg 58.)

Apresentamos abaixo o quadro com mapeamento dos processos da Uniforuze uniformes.



O mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que tem a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos. A sua análise estruturada, permite, ainda, a redução de custos no desenvolvimento de produtos e serviços, a redução nas falhas de integração entre sistemas e melhora do desempenho da organização, além de ser uma excelente ferramenta para possibilitar o melhor entendimento dos processos atuais e eliminar ou simplificar aqueles que necessitam de mudanças (Villela, apud. Hunt 1996).

Segundo Kettinger, et al. (1997), muitas são as técnicas de representação, usadas para construir modelos de processo, disponíveis que auxiliam a elaboração de diferentes tipos de mapas. Mas qualquer que seja a técnica adotada, o mapeamento de processo segue, normalmente, as seguintes etapas (Biazzo, 2000):

1. Definição das fronteiras e dos clientes do processo, dos principais inputs e ou outputs e dos atores envolvidos no fluxo de trabalho;
2. Entrevistas com os responsáveis pelas varias atividades dentro do processo e estudo dos documentos disponíveis;

3. Criação do modelo com base na informação adquirida e revisão passo a passo do modelo seguindo a lógica do ciclo de “author-reader” (onde o reader pode ser tanto aqueles que participam do processo como potenciais usuários do modelo).

Segundo esse mesmo autor, a abordagem mapeamento de processos é baseada numa estratégia precisa para reconstrução das ações organizacionais e num foco específico para análise, contudo, processos são reconstruídos através de entrevistas e do ciclo “author-reader” baseada numa série de informações reportadas pelos atores, àqueles que racionalizam suas atividades, diretamente envolvidos no processo. Inversamente, a análise é focada na estrutura do conjunto de atividades que esta sendo estudada. O que precisa ser procurado, identificado e registrado é o sistema no qual os atores operam por isso o mapa precisa mostrar nitidamente as relações entre as atividades, o pessoal, as informações e os objetos envolvidos num determinado fluxo de trabalho.

Para Pinho et. Al., (2006) as seguintes técnicas podem ser usadas para realização de mapeamento e modelagem de processo:

- Mapa de processo Barnes, (1982 apud PINHO et. al., 2006): técnica para se registrar um processo de maneira compacta, através de alguns símbolos padronizados como operações, transportes, inspeções, esperas e estoque;
- Parafluxograma Barnes, (1982 apud PINHO et. al., 2006): representação do fluxograma do processo em uma planta de edifício ou na própria área em que a atividade se desenvolve;
- DFD – Diagrama de Fluxo de Dados – Alter, (1999 apud PINHO et.al., 2006): fluxo de informações entre diferentes processos em um sistema;
- Fluxograma Ritzman e Krajewski, (2004 apud PINHO et.al., 2006): representação visual de processos onde podem ser registrados além, das atividades e informações, os pontos de tomada de decisão;
- Blueprint Fitzsimmons e Fitzsimmons, (2000 apud PINHO et.al., 2006): mapa ou fluxograma de todas as transações integrantes do processo de prestação de serviço;
- UML – Linguagem de Modelo Unificada – Booch et.al., (2000 apud PINHO et.al., 2006): fluxograma que dá ênfase a atividade que ocorre ao longo do tempo;

- IDEF3 Tseng et;al., (1999 apud PINHO et.al., 2006): diagramas que representam a rede de “comportamentos” do cliente;

4.2.1.1 Descrição do Macro Processo Direção

Entende-se como processo da Direção o processo que tem por responsabilidade pela gestão da empresa bem como a definição dos objetivos, metas e estratégias da organização. Para tanto, tão logo elaborado o planejamento estratégico, logo após a definição dos objetivos e iniciativas estratégicas, cabe a direção buscar o alinhamento dos processos e sub processos existentes para atingir os objetivos através das estratégias definidas.

Na Uniforuze Uniformes as estratégias definidas pela direção buscando o reconhecimento dentre os fornecedores de uniformes são alicerçados em dois segmentos de fabricação, que se encontram interligados, de uniformes empresariais, voltados ao público administrativo contemplando um leque de uniformes com maior requinte, e de uniformes profissionais, que visam atender os setores produtivos das empresas, contendo nestes uniformes básicos que facilitam a produção. Os segmentos de mercados pretendidos para atendimento foram definidos pela direção e a participação, nestes segmentos encontra-se maior consumo de uniformes e reposição de peças, gerando desta forma novos pedidos de venda. Participação em feiras e eventos dos setores visa contemplar estes clientes. Bem como inserção em jornal e outdoor.

A definição da missão da empresa voltada ao fornecimento de uniformes atendendo padrão de qualidade pré-estabelecido, respeitando os prazos de entrega definido junto ao cliente e o custo, posturas definidas e adotadas pela gestão, possibilitam atingir mensalmente metas pré-estabelecidas, e que até o momento possibilitando o concílio da produção por volume e valor agregado. Impasse existente na direção com projeto de definição ainda neste semestre, com nova linha de mostruário em processo de desenvolvimento para aprovação.

4.2.1.2 Descrição do Macro Processo de Negócio

Independente da característica do Macro Processo de Negócio da empresa, o processo de negócio é a razão pela qual o cliente a procura para atender

as suas expectativas. Neste processo inclui todos os processos que interferem diretamente na conformidade do produto produzidos pela empresa, além do processo operacional da organização, processos como desenvolvimento, qualidade, PCP, entre outros.

E, ao falar do processo de negócio da Uniforuze, logicamente que se fala na fabricação de uniformes. Pode sua fabricação estar voltada aos dois segmentos pré- estabelecidos, de uniforme empresarial e/ou profissional, este sem sobra de duvidas é o negocio da Uniforuze Uniformes. Com a produção de uniformes com qualidade, prazo de entrega e custo, conforme mencionado no macro processo direção, contemplamos uma série de personalizações, sejam com detalhes, cores, aplicações de bordados, estampas ou sublimação entre outros.

Fugindo a regra que rotula a grande maioria dos seus concorrentes, cumprindo com prazos de entrega determinados na realização do pedido, pode-se considerar que este é um dos principais fatores de fidelização, aliados á qualidade e ao bom atendimento dos profissionais da área comercial. Para atender aos objetivos e a forma de posicionamento no mercado, um filtro no quesito fornecedores é realizado. Nesta situação, se refere á matéria prima que será posteriormente o produto final ao cliente. Então, fornecedores nacionais e cartelados, visando garantir o fornecimento e reposição dos uniformes com padronização.

Contando com leque bastante vasto em seu mostruário, disponibilizando de um designer para atender ás necessidades de desenvolvimento dos clientes, que possibilitando desta forma a personalização das peças com cores, detalhes, inserções de logomarcas estampadas, bordadas e com transfer, além de atendimentos direcionados e capacitados, fatores diferenciais que contribuem para conquistas de novos e manutenção de clientes.

4.2.1.3 Descrição do Macro Processo de Apoio/Terceiro

No que tange o Macro Processo de Apoio/Terceiro são todos os processos realizados na organização ou terceirizados, porém são processos que auxiliam os Processos da Direção e Processos de Negócio, que não interferem diretamente na conformidade do produto.

Encontra-se no processo de apoio e de terceiros toda a sustentação das atividades da tecnologia da informação, com sistema que possibilita e emissão da

nota fiscal eletrônica, bem como informações dos clientes e produtos fornecidos. Os serviços prestados pela contabilidade, bem como o transporte que possibilita o envio, entrega da mercadoria ao seu destino final, aos clientes.

4.2.2 Descrição dos Processos

Com o objetivo de descrever a realidade da empresa, neste tópico descreveremos a execução das atividades, haja vista ainda não haver a implantação dos processos na Uniforuze Uniformes, o que contribuiu para a realização deste estudo.

4.2.2.1 Descrição do Processo Direção

A direção da empresa concentra-se na matriz, em Criciúma - SC é formada por um gerente administrativo, um gerente comercial e um gerente produção. Os mesmos são responsáveis por todas as ações desenvolvidas na empresa bem como projeções de realizações.

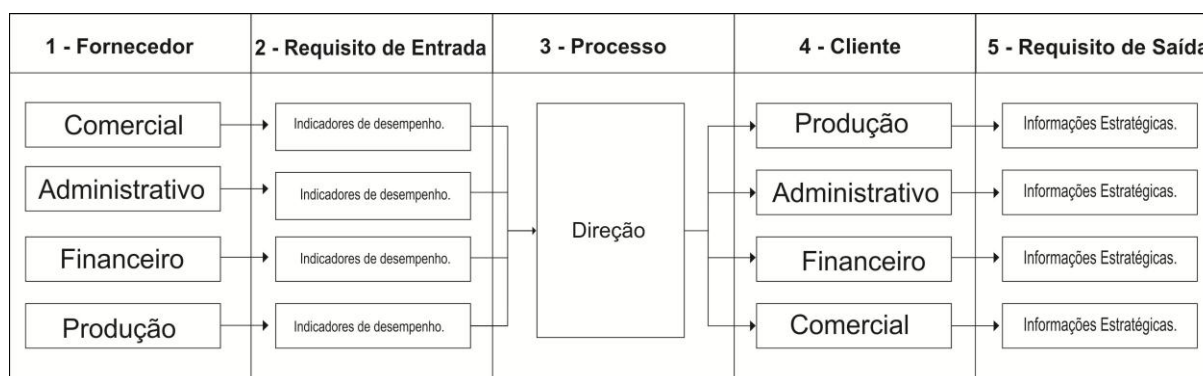
A opção da instalação da fábrica se motivou devido a um estudo realizado levando em consideração o fator da cidade de Criciúma ser considerada um dos polos têxteis do estado viabilizando a fabricação das peças seja com a mão de obra direta ou indiretamente, no caso de terceiros.

O direcionamento comercial para a região Oeste SC se deve a uma cultura ao uso de uniforme mais acentuada e melhor elaborada, levando às empresas a realização de um maior investimento neste quesito, possibilitando a Uniforuze atuar dentro das margens pré-determinadas de lucratividade. Porém, com a realização de um bom trabalho, em outras regiões nova visão sobre a uniformização esta sendo construída. Ampliando desta forma as regiões de atendimento.

Dentre as atividades do processo da direção esta o fornecimento de informações estratégicas ao processo financeiro, tendo em vista o recebimento de seus indicadores, como contas a pagar, a receber, faturamento. Informações ao processo comercial, levando em consideração atingir metas quanto às vendas, numero de peças, percentual de margem de lucratividade alcançado, numero de clientes atendidos. A análise dos indicadores de produção, considerando numero de pedidos atendidos, no prazo de entrega e com suas conformidades, bem como

avaliar os indicadores de desempenho do processo administrativo, lhe posicionando situações estratégicas.

Conforme verificamos abaixo o quadro de Interação do Processo Direção:



Podemos pontuar que a direção é a responsável pela organização da empresa e que possibilita que o planejamento, onde os objetivos traçados para o negócio possam propriamente ser executados de encontro ao sucesso. O processo da direção é o condutor das atividades empresariais, onde se verificam os indicadores de desempenho e se fornecem as informações estratégicas necessárias para os objetivos definidos serem alcançados.

Para o processo da direção possuímos o sub processo de custo vinculado. Para este uma tabela de preço base foi calculada e sofre alterações sempre que um dos componentes de sua fórmula tem alteração, sejam custos fixos, matéria prima dentre outros. Para cada novo orçamento de venda formulado, leva-se em consideração a matéria prima a se utilizar, a confecção da peça, suas particularidades, as personalizações, aplicações que a mesma receberá para se chegar ao custo final. A direção possui margens pré-determinadas para os segmentos de uniformes empresariais e profissionais, e, para que a empresa se torne competitiva no cenário dentro de suas margens, busca a compra de matéria prima em períodos promocionais ou com maior volume, baixando assim custo da mesma, contribui com análise de consumo de matéria prima das peças á fabricar e com as negociações de custos de inserções das mesmas. Estes fatores alteram significativamente o custo final do produto.

4.2.2.2 Descrição do Processo Comercial

Possuindo sua sede na cidade de Criciúma - SC, o foco das atividades comerciais da empresa está voltado ao Oeste do Estado SC, onde se concentra grande parte dos clientes, podemos afirmar que cerca de 70 % dos clientes, e, por existir a filial da Uniforuze Uniformes na cidade de Chapecó - SC, onde que nesta são realizados somente desenvolvimento das atividades comerciais.

Seguem foto da Uniforuze Uniformes Chapecó – Filial



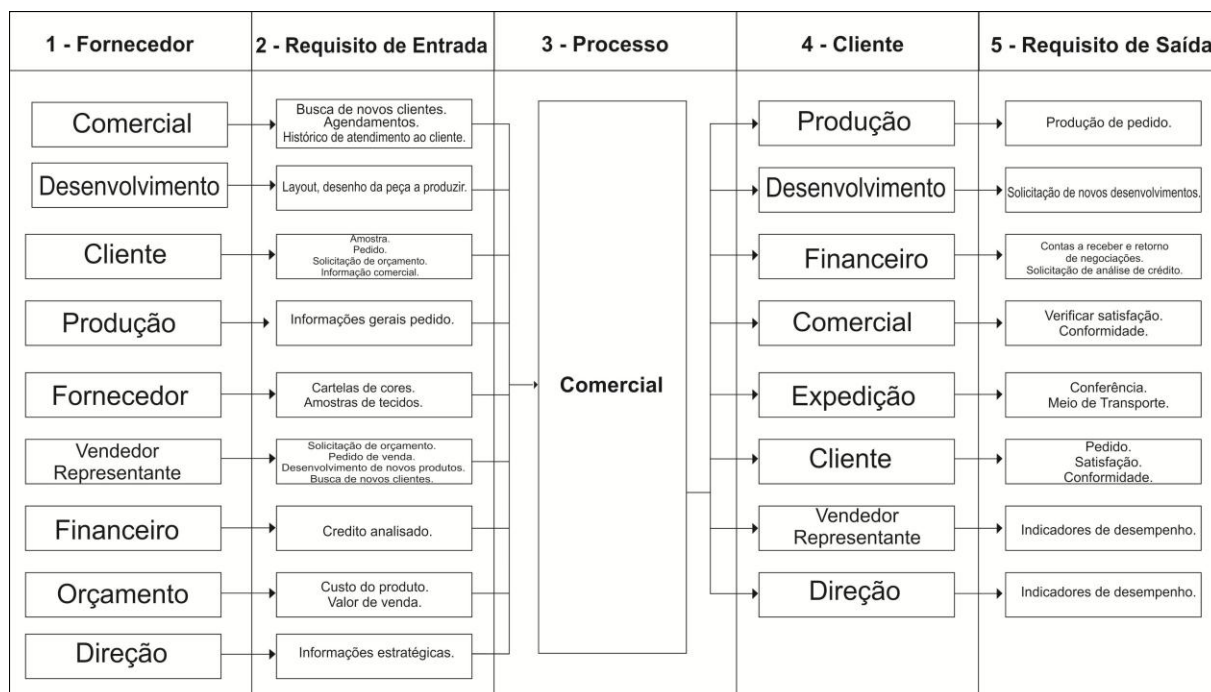
A filial da Uniforuze Uniformes em Chapecó se localiza na Rua Minas Gerais, 533, sala 203, Bairro Presidente Médici.

Na unidade de Chapecó conta com quatro pessoas que realizam as atividades como telemarketing, desenvolvimento, vendedor e representante. No escritório da filial conta com showroom com mostruário de material fabricado se encontra á disposição dos clientes.

Abaixo foto dos colaboradores da filial:



Abaixo segue o Quadro de interação do Processo Comercial:



A política comercial é basicamente na fabricação de pedidos mínimos de 30 peças por item e cor, com prazos de entrega que oscilam entre 20 e 30 dias de acordo com material solicitado. Todos os pedidos são fabricada sob encomenda, não possuindo a empresa peças á pronta entrega. As condições comerciais são pré-

definidas em cinco faixas de negociação. As ferramentas utilizadas para garantir a conformidade da compra são: pedido, ficha técnica, layout e peça piloto. Fornecedores nacionais e cartelados possibilitam a reposição de peças, novos pedidos com uniformidade na matéria prima e tonalidade.

Os dados cadastrais dos clientes são fornecidos juntamente ao pedido de produção, o que possibilita ao processo financeiro a análise de crédito. O processo comercial possui os seguintes sub processos vinculados: Vendas – representantes ou vendedores, desenvolvimento, pós venda, telemarketing e a expedição.

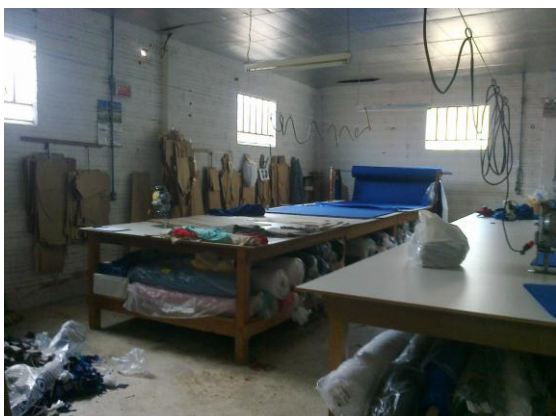
Semanalmente relatórios de visitas são apresentados pelos vendedores e representantes, e, mensalmente realiza-se reunião para acompanhamento das atividades comerciais.

4.2.2.3 Descrição do Processo Produção

Toda a produção da empresa acontece em Criciúma – SC, e está dividida em dois espaços interligados, segue layout dos espaços conforme layout apresentado no item 4.1 – Caracterização da Empresa.

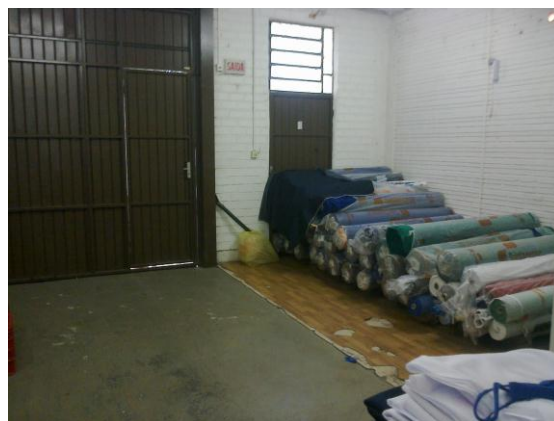
O Pavilhão 1 contém os sub processos de produção modelagem, corte e aplicação, a estamparia bem como os processos de compras e almoxarifado. As aplicações de transfer e o bordado são serviços terceirizados, onde totalizam três fornecedores para bordado e um para transfer. Para realização destes sub processos as atividades são monitoradas pelo gerente de produção juntamente com quatro colaboradores.

Abaixo fotos do corte e estamparia, localizados no pavilhão 1:

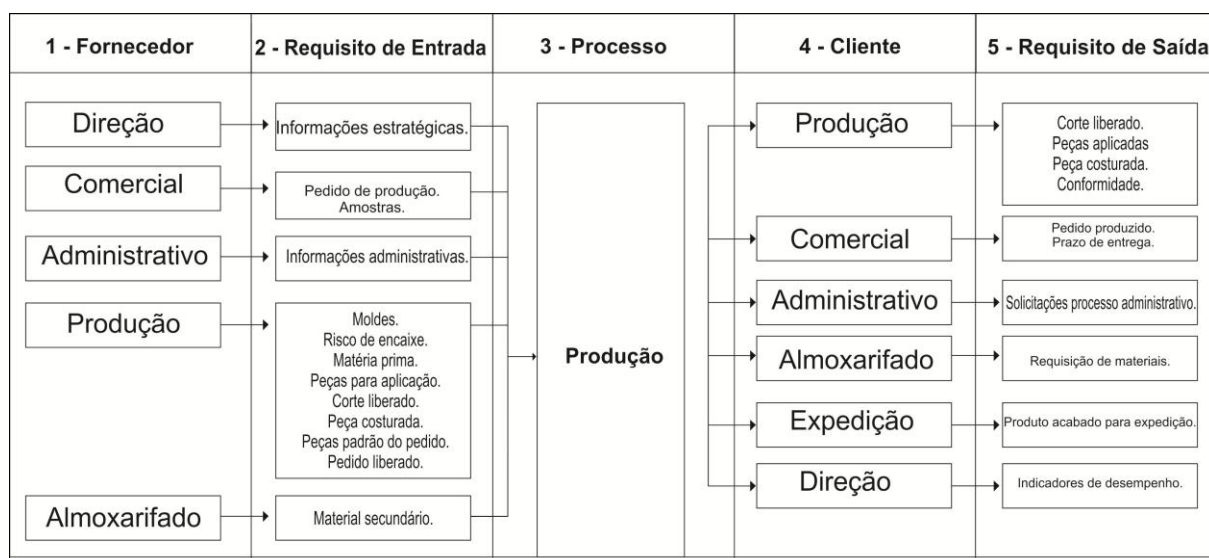


O pavilhão 1 contém escritório, local para armazenagem de matéria prima, espaço direcionado para o corte com duas mesas de corte com máquinas faca e de disco, mesa de etiquetagem, colagem, preparação propriamente dita do corte e espaço específico para estamparia com mesa contendo 24 berços térmicos, estufa, mesa de gravação, lavação e prateleira para telas. Para comodidade dos colaboradores, a empresa disponibiliza cozinha e um banheiro no espaço físico neste pavilhão 1.

Segue abaixo fotos estoque, escritório:



Abaixo segue o quadro de a interação deste processo:



O pavilhão 2. conta com administrativo/financeiro, onde além gerente administrativo há um auxiliar administrativo, processo comercial que conta com o gerente comercial, o sub processo de produção costura que conta com nove

colaboradoras e com dezoito máquinas, o acabamento que conta com quatro colaboradoras, três máquinas, dois ferros industriais, mesas de acabamento e a revisão contendo uma revisora.

Para o sub processo de produção, costura, acabamento e revisão, os norteadores das atividades são pedido, ficha técnica, layout e peça piloto.

Segue abaixo fotos da produção e acabamento:

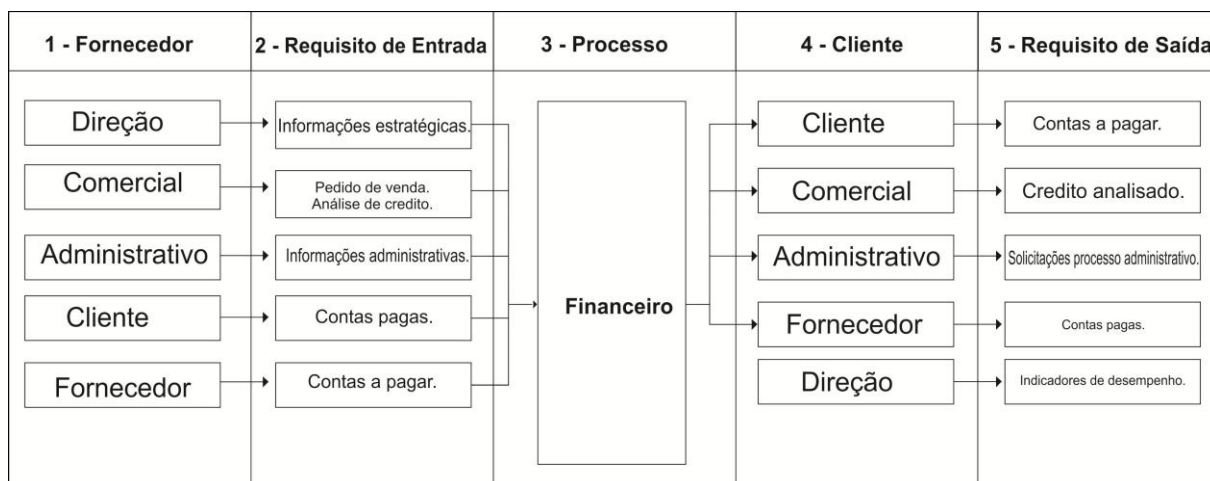


Para maior comodidade dos colaboradores, este pavilhão é equipado com ar condicionado, banheiros, cozinha completa, escritório e recepção.

4.2.2.4 Descrição do Processo Financeiro

O processo financeiro é realizado pelo auxiliar administrativo na matriz, em Criciúma – SC, que tem por responsabilidade por contas a pagar, contas a receber e análise de crédito dos clientes e responde diretamente ao gestor comercial.

Segue abaixo quadro do processo financeiro com seus fornecedores e clientes e seus respectivos requisitos:

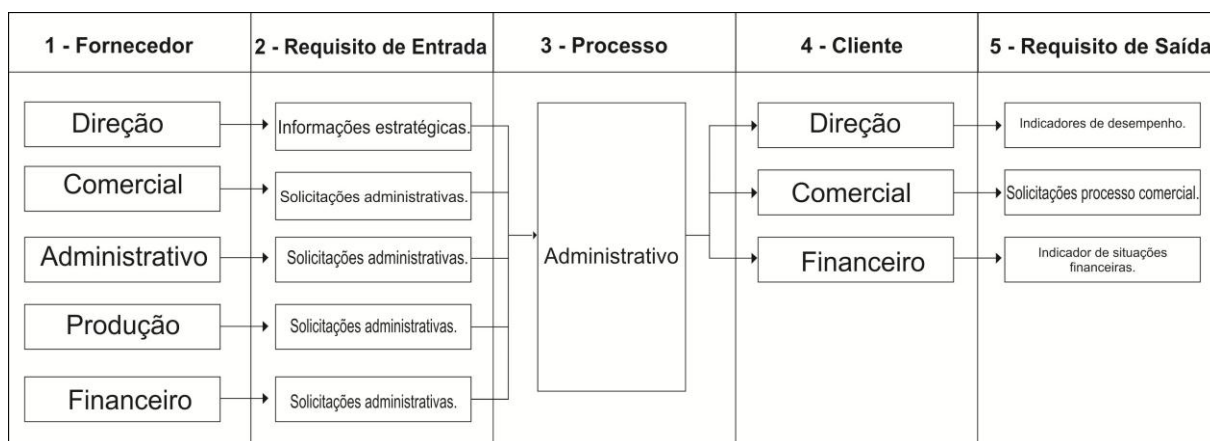


A realização de consultas de crédito, posicionando o processo comercial e o contato direto com o cliente para quaisquer situações referente ao financeiro são as principais atividades. Que por sua vez são desenvolvidas no pavilhão 2, no escritório onde as atividades do processo são realizadas.

4.2.2.5 Descrição do Processo Administrativo

Paralelamente ao financeiro, e, realizado no mesmo espaço, composto por um gerente administrativo e um auxiliar administrativo, contendo os sub processos de setor pessoal, manutenção, terceiros e fornecedores vinculado, também realizado na matriz, em Criciúma – SC.

Abaixo quadro do processo administrativo com seus fornecedores, clientes e respectivos requisitos.



Dentre as principais atividades do sub processo no setor pessoal destacamos: admissão, demissão, folha de pagamento e suporte as necessidades dos colaboradores. Quanto ao sub processo da manutenção concentra-se na solicitação de prestação de serviço de manutenção para TI, máquinas e a elétrica. No que tange ao sub processo de terceiros as atividades se concentram na busca de prestadores de serviço de transporte, aplicação, produção, contabilidade, TI e nas solicitações aos mesmos. A busca de fornecedores nacionais com produtos que se mantenham em cartela para garantir o fornecimento é a principal atividade do sub processo de fornecedores. Se tratando de tecido, malha ou aviamentos, seguem-se os mesmos requisitos.

O contato direto com os sub processos nestes casos são realizados pelo auxiliar, obtendo as informações e as repassando ao gerente administrativo.

4.3 Gestão de Processos

Na busca de conhecimento, do embasamento literário sobre a gestão de processos é inevitável se deparar ou não ser dirigido à ferramenta com maior pratica de uso na busca de mensurar resultados, indicadores de desempenho. Mestres da administração como Peter Drucker atribuem que o que não é medido não pode ser gerenciado. Tão logo um indicador de desempenho se tornou uma ferramenta de gestão que possibilita a realiza da medição e, por conseguinte verificar os níveis de desempenho e o sucesso de uma organização ou de um determinado processo. Gerenciando de forma a atingir as metas propostas.

Para os processos identificados na Uniforuze Uniformes, sugerem-se os indicadores abaixo como proposta afim de gerenciamento dos mesmos. Para cada indicador de desempenho é necessário o estabelecimento de meta com o intuito nortear as decisões e ações no dia a dia da organização. As metas são definidas pela organização no momento da implantação deste estudo.

INDICADORES DE DESEMPENHO DA DIREÇÃO	
Indicador	META
Faturamento	
% de Inadimplência	
Quantidade de peças produzidas	
Quantidade de clientes ativos	
Quantidade de novos clientes	
Custo com rotatividade	

INDICADORES DE DESEMPENHO DA PRODUÇÃO	
Indicador	META
Quantidade de peças produzidas	
Quantidade de produtos com defeitos	
% de Qualidade	
% de Ineficiência	
Quantidade de peças descartadas	
Custo do defeito	
Quantidade de peças produzidas/colaborador	
Faturamento por Colaborador	

INDICADORES DE DESEMPENHO DO FINANCEIRO	
Indicador	META
Faturamento	
% de Inadimplência	
Contas a Receber em R\$	
Contas a Pagar em R\$	
Endividamento	

INDICADORES DE DESEMPENHO DO COMERCIAL CRICIÚMA	
Indicador	META
Faturamento	
Quantidade de peças vendidas	
Quantidade de clientes ativos	
Quantidade de novos clientes	
Reclamação de cliente	
Custo da Reclamação de Cliente	

INDICADORES DE DESEMPENHO DO COMERCIAL CHAPECÓ	
Indicador	META
Faturamento	
Quantidade de peças vendidas	
Quantidade de clientes ativos	
Quantidade de novos clientes	
Reclamação de cliente	
Custo da Reclamação de Cliente	

INDICADORES DE DESEMPENHO DO ADMINISTRATIVO	
Indicador	META
Custo com manutenção	
Custo com admissão	
Custo com demissão	
Rotatividade	

Porém uma grande resistência à implantação da gestão por processos ainda existe nas organizações. Alguns motivos que podemos destacar para essa resistência são:

- O medo por parte do empregado da descoberta de falhas na realização dos processos realizados por este;
- Resistência natural a deixar uma zona de conforto;
- A interdisciplinaridade do modelo de gestão por processos que obriga diversas áreas da organização a colaborarem.

Especialmente no caso deste último motivo o que se verifica é uma falta de conhecimento que determinada área tem do trabalho e dos processos realizados por outra área da organização. A principal arma para vencer este tipo de resistência é a informação. Os colaboradores precisam estar a par da estratégia da empresa, mesmo que não seja esta explicitada em detalhes, precisa também saber ao menos o porquê da existência dos outros setores da organização e quais são as principais entradas e saídas destes setores e o que é esperado dessas entradas e saídas.

A criação de um projeto de gestão do conhecimento dentro da organização poderia ser a resposta para estas barreiras. Na verdade, para que ocorra sucesso com uma mudança de estrutura departamental para gestão por processos em uma

organização, o ideal seria a criação de um projeto especialmente dedicado à implementação desse modelo de gestão.

5 CONCLUSÃO

Ao passo em que se busca nas literaturas o conhecimento, ou através dos índices que obtemos do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas e pelo Sistema da Receita Federal, mais evidente se torna a necessidade de aperfeiçoamento, de melhorias, de inovação e de propriamente se reinventar para que se possa tornar ou manter dentre as empresas que realizam seu principal ofício, gerar resultado. Melhorias, inovações, mudanças de um modo geral, sejam elas de aspecto material, porém essencialmente organizacional, no direcionamento de gestão.

Este trabalho aponta os principais pontos de insucesso e também de sucesso para que as empresas possam sair dos seus modelos funcionais tradicionais e possam aderir a um modelo de gestão que lhes permita mensurar a realização de todas as suas atividades.

Com uma análise da empresa, conhecimento das atividades e mapeamento dos processos conseguimos observar que a implantação de um processo de gestão nada mais é do que a empresa se voltar e observar a própria empresa, suas atividades e o seu resultado.

A implantação gestão por processo, quando implantada e acompanhada, permite aos gestores a visualização dos gargalos existentes em cada processo, possibilitando desta forma a eliminação destes gargalos, a mensuração dos resultados, avaliá-los e conduzir a empresa na busca de seus objetivos.

Assim sendo, a tendência é que com a implantação da gestão por processos diminua consideravelmente problemas organizacionais existentes tais como:

- Retrabalhos;
- Desperdício de recursos (tempo e matéria prima);
- Atraso no prazo de entrega;
- Rotatividade;
- Objetivos e metas;
- Fluxo de caixa.

Este estudo será apresentado á empresa Uniforuze uniformes, haja visto

a mesma não possuir atualmente a gestão por processos, mas, caberá a empresa a avaliação quanto a implantação desta ferramenta.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Léo. G. **Gerência de Processos**: mais um passo para excelência. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1993.

AVELAR, S. **Moda**: Globalização e novas tecnologias. São Paulo: Estação das Letras e Cores Editora. 2009

BLAZZO, S., **Approaches to business process analysis: a review**. Business Process Management Journal, Vol. 6 Nº 2, 2000, pp. 99-112.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Controle da Qualidade Total** (no estilo Japonês). Belo Horizonte, Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CORREIA. Kwami S. A.: Almeida. Dagoberto A. **Aplicação da Técnica de Mapeamento de Fluxo de Processo no Diagnóstico do Fluxo de Informações na Cadeira Cliente/Fornecedor**. XXII ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção Curitiba, PR, 2002.

COSTA, Lourenço. **Formulação de uma metodologia de modelagem de processos de negócio para implantação de workflow**. 2009. 130p. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2009.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de Processos: como inovar na empresa através da tecnologia de informação**. Tradução por Waltensir Dutra. 5. Ed. RJ: Campus, 1994. 391 p.

DE SORDI, Jose Osvaldo. **Gestão por processos**. 2. Ed. Ver. São Paulo: Saraiva, 2008.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Processo, que processo? REA – **Revista de**

Administração de Empresa. São Paulo: v. 40, n.4. Out/Dez 2000. P. 8-19

GONÇALVEZ, José Ernesto Lima. As empresas são Grandes Coleções de Processo. In: REA - **Revista de Administração de Empresa. São Paulo:** v. 40, n.1. Jan/Marc 2000. P 6-19.

GODOY, Arilda S., Introdução á pesquisa qualitativa e suas possibilidades, **In Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.2, Mar/Abr. 1995, p. 57-63.

HARRINGTON, H.J. **Aperfeiçoando Processos Empresariais.** São Paulo: Makron Books, 1993.

HAMMER, Michel e CHAMPY, James. **Reengenharia:** revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. Rio de Janeiro, Campus, 1994.

HARRINGTON, H.J. **Aperfeiçoamento Processos Empresariais.** São Paulo: Makron Books, 1993.

KRAJEWSKI, Lee at al. **Administração de produção e operações.** 8. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

KETTINGER, Willian, TENG, James T.C., GUHA, Subashish. **Business process change: a study of methodologies, techniques, and tools. MIS Quarterly.** USA, v.21, n.1, p. 55-80, march, 2007.

LUPATINI, Márcio Paschoino. **As transformações produtivas na indústria têxtil – vestuário e seus impactos sobre a distribuição territorial da produção e a divisão do trabalho industrial.** Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Campinas – Unicamp: Campinas, 2004.

MARTINS, Orleans Silva. **O Planejamento em Micro e Pequenas Empresas Comerciais:** Planejamento através da controladoria, 2005, pag. 46, Ciências Contábeis, Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande/PB.

MELLO, Carlos H. Pereira, et al **ISO 9001:2000**: Sistema de gestão da qualidade para operações de produtos e serviços. 1. ed. – 6 reimp. São Paulo: Atlas, 2007.

MOTTA, Ricardo. A busca da competitividade nas empresas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.1, p.12-16, Mar/Abr, 1995.

NETTO, Domingos José de Almeida. **O Método do Discurso**. Ano 7, n.5, 2004

OLIVEIRA, Djalma P.R. de. **Administração de processos**. 2. Ed. São Paulo, Atlas, 2007.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Controladoria Estratégica e Operacional**: conceitos: estrutura, aplicação. São Paulo. Pioneira Thomson, 2003.

PINHO, Alexandre F. et al. **Combinação entre as Técnicas de Fluxograma e Mapa de Processo no mapeamento de um Processo Produtivo**. XXVII ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Foz do Iguaçu PR, Out, 2007.

Disponível em http://www.abrepo.org.br/biblioteca/ENERGEP2007_TR570434_9458.pdf

Acessado em: 01 de Fev. 2014.

TAYLOR, F. W., Princípios da Administração Científica, Ed. Atlas, São Paulo, 1978.

VILLELA, Cristiane S. S., **Mapeamento de Processos como Ferramenta de Reestruturação e Aprendizado Organizacional**. Dissertação de Mestrado pelo Programa de Pós – Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

www.sindivestcriciuma.com.br/index.php/o-setor - acessado em <14/01/2014>
Sindicato da Indústria do Vestuário do Sul Catarinense.

www.exame.abril.com.br – acessado em <22/01/2014>

www.sebrae.com.br – acessado em <21/12/2013>

SEBRAE/RS - Gestão de Processos Produtivos, ABIT (Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção) 2007.

ANEXO



Criciúma, SC, 28 de maio de 2013.

Senhor Associado:

REF.: RESULTADO DO ACORDO COLETIVO – 2013/2014

Servimo-nos da presente para informá-los das principais cláusulas econômicas da Convenção Coletiva de Trabalho 2013/2014, acordadas com o Sindicato Profissional, conforme segue:

01. - REMUNERAÇÃO MÍNIMA

Fica assegurada a partir de 01 de maio de 2013, Remuneração Mínima conforme abaixo especificada:

FUNÇÃO	SALARIO NORMATIVO
Costureira e/ou Operador de Máquinas de Costura Industrial(da admissão até 90 dias)	804,75
Costureira e/ou Operador de Máquinas de Costura Industrial(após 90 dias na empresa)	960,00
Tecelão	1.301,59
Ajudante de Tecelão	768,59
Serviços Gerais e Office Boy	768,59

OBSERVAÇÕES:

1 – A função de Costureira e/ou Operador de Máquinas de Costura Industrial compreende também as funções de Fechadeira, Cortador, Interloquista, Passadeira,

Overloquista, **Remalhadeira, Bordadeira** e Revisora final, para efeito de remuneração mínima.

2 - Fará jus ao salário de Costureira e/ou Operador de Máquinas de Costura Industrial, de R\$ 960,00, desde a admissão, se o funcionário tiver experiência mínima na função de 12 (doze) meses de trabalho, conforme registro na CTPS.

3- Fará jus ao salário de tecelão o(a) funcionário(a) apto (a) a atuar desde a programação e o desenho da peça no computador, até a conclusão da peça na máquina de tecelagem.

4- A função de serviços gerais corresponde às seguintes tarefas: chuleia bainha e espelho de bolso dianteiro e traseiro, chuleia entre-pernas, faz presilhas (passante), cola entretela, prega etiqueta adesiva (sem costura), tira fios, marca e vinca bolsos, abre costura, embala peças produzidas, monta caixa e coloca batente e cursor de feixes, revisa e corta costura na fechadeira, revisa traseiro e dianteiro de calça, distribui serviços, prega na máquina botão e rebites, coloca TAG, corta passantes com tesoura ou máquina, **auxiliar de bordadeira**, auxiliar de expedição, auxiliar de almoxarifado, marca botão e caseados, abotoa camisas, confere medidas, auxiliar de corte, copeira e limpezas em geral.

5 - A função de serviços gerais só se caracteriza quando os trabalhos que envolvem costura forem feitos em máquinas de passante e chuleio. Assim, as tarefas desenvolvidas em outras máquinas de costura descaracterizam a função de serviços gerais.

02. - REAJUSTE E/OU CORREÇÃO SALARIAL

As empresas concederão aos demais salários, a partir de 01/05/2013, sobre os salários de maio 2012, reajuste e/ou correção salarial no percentual de 9% (nove por cento).

Os empregados que percebiam em abril de 2013, salário base superior a 02 (dois) salários mínimos nacional, atuais, R\$ 1.356,00, farão jus ao percentual de reajuste, previsto no Caput desta cláusula, a incidir somente sobre esse valor,

ficando a livre negociação entre empregado e empregador a parcela do salário superior aos 02 salários mínimo nacional.

03 - CONTRIBUIÇÕES PARA O SINDICATO DOS EMPREGADOS

a) Mensalmente as empresas poderão contribuir para o Sindicato Profissional, através de guias que serão fornecida por aquele Sindicato, a importância de até 1% (hum por cento) sobre o valor líquido da folha de pagamento do mês anterior, de cada empregado vinculado à Categoria. SEM ÔNUS PARA O EMPREGADO. Verbas estas que serão destinada para à Saúde do trabalhador. (O EMPREGADO NÃO PODERÁ SOFRER ESTE DESCONTO).

b) CONTRIBUIÇÃO CONFEDERATIVA:

- A Contribuição Confederativa, no valor de 01 (um) dia de salário, será descontada dos empregados nas folhas dos meses de maio e novembro de 2013 e repassada à Entidade Profissional.

04 – CONTRIBUIÇÃO CONFEDERATIVA (PATRONAL)

As empresas abrangidas pela categoria deverão recolher para o Sindicato Patronal, até 30/06/2012, os seguintes valores:

R\$ 30,00 (trinta reais) pelas empresas **associadas** e,

R\$ 60,00 (sessenta reais) pelas empresas **não associadas** ao Sindicato.

Outrossim, informamos que as demais cláusulas sociais se mantenham inalteradas, valendo as mesmas da convenção ano anterior.

Tão logo tenhamos a Convenção Coletiva registrada no Ministério do Trabalho, enviaremos uma cópia às empresas associadas.

.

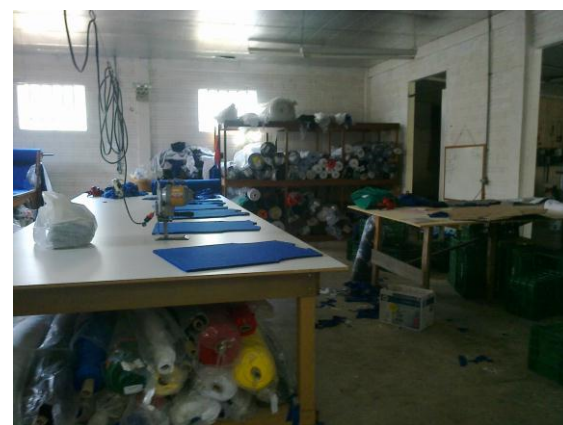
Atenciosamente,

SINDICATO DA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO DO SUL CATARINENSE.

ROBERTO BENEDET

Presidente

Fotos Pavilhão 1.



Fotos Pavilhão 2.



